

PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU
PODER JUDICIÁRIO E ATIVIDADE - MEIO

THAÍS COUTINHO CANÊDO DA SILVA

**O SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA E SUA RELAÇÃO
COM A GESTÃO ESTRATÉGICA.**

BRASÍLIA

2016

THAÍS COUTINHO CANÊDO DA SILVA

**O SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA E SUA RELAÇÃO
COM A GESTÃO ESTRATÉGICA.**

Monografia apresentada à Faculdade UNYLEYA como exigência parcial à obtenção do título de Especialista em “Poder Judiciário e Atividade- Meio.”

Nome do Orientador: Eilson Teotônio Almeida

BRASÍLIA

2016

Resumo

O Conselho Nacional de Justiça é um órgão de controle de atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário. O Planejamento e Gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário foi instituído a partir da publicação da Resolução CNJ nº 70, de 18 de março de 2009. Assim, para aumentar a eficiência dos processos de trabalho e a qualidade da prestação jurisdicional, a Corte incumbida da uniformização da legislação no país, o STJ, vem adotando o planejamento estratégico desde 1998. Ao longo desses anos foi se modernizando e hoje é referência de gestão estratégica em organizações públicas. O STJ adota planos estratégicos como o atual “Plano 2015-2020” e desdobra-o para as unidades administrativas por meio do Alinhamento Estratégico.

Palavras-chave: Superior Tribunal de Justiça, Planejamento Estratégico, Plano Estratégico, Alinhamento Estratégico.

Sumário

Introdução.....	06
Referencial Teórico:	
1. Planejamento Estratégico.....	08
1.1 Conceito.....	08
1.2 Gestão Estratégica X Planejamento Estratégico.....	09
1.3 Planejamento Tático e Operacional.....	09
1.4 Plano Estratégico	10
1.4.1 Elaboração do Plano Estratégico.....	11
1.4.2 Definição de Missão.....	12
1.4.3 Definição de Visão de futuro.....	13
1.4.4 Valores.....	13
1.4.5 Diagnóstico Estratégico.....	15
1.4.5.1 Análise do Ambiente Externo.....	15
1.4.5.2 Análise do Ambiente Interno.....	17
1.4.5.3 Análise da Matriz SWOT (FoFa)	18
1.4.6 Objetivo Estratégico.....	19
2. Planejamento Estratégico no Judiciário	21
2.1 O papel do Conselho Nacional de Justiça na implementação do Planejamento Estratégico no Judiciário	21
2.2 A metodologia Balanced Scorecard como ferramenta escolhida na Gestão Estratégica do Judiciário.....	23
2.3 Plano Estratégico do Judiciário.....	25
3. Gestão Estratégica no Superior Tribunal de Justiça.....	28
3.1 Finalidade e competência do STJ.....	28
3.2 Planejamento Estratégico no STJ.....	30
3.2.1 Histórico.....	30
3.2.2 Alinhamento Estratégico – Resultados.....	39
Considerações Finais.....	47
Referências.....	48

Lista de Figuras

Figura 01.....	09
Figura 02.....	10
Figura 03.....	12
Figura 04.....	13
Figura 05.....	14
Figura 06	16
Figura 07.....	17
Figura 08.....	18
Figura 09.....	19
Figura 10.....	24
Figura 11.....	25
Figura 12.....	26
Figura 13.....	27
Figura 14.....	31
Figura 15.....	33
Figura 16.....	34
Figura 17.....	36
Figura 18.....	36
Figura 19.....	37
Figura 20.....	38
Figura 21.....	39
Figura 22.....	40
Figura 23.....	41
Figura 24.....	42
Figura 25.....	43
Figura 26.....	43
Figura 27.....	45

INTRODUÇÃO

O CNJ é um órgão de controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário. Dessa forma, o Planejamento e Gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário foi instituído a partir da publicação da Resolução CNJ nº 70, de 18 de março de 2009. Com a missão de realizar justiça e a visão de ser reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social, o indigitado órgão – criado na Reforma do Judiciário, mediante a Emenda Constitucional 45/2004 - lança esse desafio aos Tribunais.

O fato de eu trabalhar no STJ motivou-me em escolher o tema proposto. Além disso, me dará a oportunidade de estudar sobre o planejamento estratégico com mais detalhes.

Para aumentar a eficiência dos processos de trabalho e a qualidade da prestação jurisdicional, a Corte incumbida da uniformização da legislação no país vem adotando o planejamento estratégico desde 1998. Ao longo desses anos foi se modernizando e hoje é referência de gestão estratégica em organizações públicas.

Dessa forma, a materialização de um planejamento estratégico é o seu Plano. Assim, o tribunal adota planos estratégicos como o atual “Plano 2015-2020” e desdobra-o para as unidades administrativas por meio do Alinhamento Estratégico.

Esse alinhamento consiste para que as unidades do tribunal visualizem claramente sua contribuição para a estratégia institucional e atuem em sintonia com resultados desejados.

A ideia de planejar a longo prazo serve de exemplo para outros tribunais iniciarem nessa empreitada. Estimula organizações públicas burocráticas e tradicionais a se expandirem em gestão, a ter uma visão estratégica e não atitudes imediatas. O planejamento gera eficiência nos recursos e qualidade na prestação de serviços ao cidadão.

Assim, com intuito de aprofundar o estudo na Gestão estratégica no STJ e pesquisar sobre as experiências consolidadas desse tema no Superior Tribunal de Justiça, órgão ao qual eu trabalho, justifico minha escolha no tema proposto da monografia.

1. Objetivo geral:

- ✓ Objetivos
- ✓ Geral: Demonstrar que, mesmo com o engessamento do poder judiciário em relação a continuidade de gestão, é possível implementar planos estratégicos e

consequentemente executar projetos e metas para melhorar a qualidade na prestação jurisdicional.

2. Específicos:

1. Como elaborar Plano Estratégico.
2. Entender a ferramenta estratégica Balanced Scorecard – BSC como metodologia que contribui para o planejamento estratégico no STJ.
3. Histórico de Planos Estratégicos no Superior Tribunal de Justiça.
4. Alinhamento estratégico e seus resultados.

3. Metodologia:

O tema “O Superior Tribunal de Justiça e sua relação com a Gestão Estratégica ” será apresentado segundo uma análise descritiva. Na pesquisa descritiva não há interferência do pesquisador. É um estudo de análise, registro e interpretação dos fatos da realidade. (Barros e Lehfeld, 2007).

Os dados coletados na pesquisa descritiva vão ser analisados em uma abordagem qualitativa. Esta abordagem não coleta dados para comprovar teorias, hipóteses e modelos pré-concebidos e sim desenvolve ideias e conceitos a partir deles. Nesse sentido:

“A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise de dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo”. (GODOY, 1995, p.58)

A pesquisa bibliográfica será utilizada como instrumento para a pesquisa descritiva. Ela irá fundamentar o conhecimento para a busca dos dados em campo. “A realidade é interpretada a partir de um embasamento teórico, sem a pretensão de desvendar integralmente o real e possui um caminho metodológico a percorrer com instrumentos cientificamente apropriados” (José Filho, 2006, p.65 *apud* Piana, Mc, p.168). Esse conhecimento vai ser fundamentado em artigos científicos, normas jurídicas, livros de direito e gestão, Plano Nacional do CNJ, Plano Estratégico STJ, sites e outros.

1. Planejamento Estratégico

1.1 Conceito

Planejamento é a primeira etapa dentro de um processo organizacional. Consiste em um método para estabelecer objetivos e definir formas para alcançá-los. “O planejamento é uma ferramenta administrativa, que possibilita perceber a realidade, avaliar os caminhos, construir um referencial futuro, o trâmite adequado e reavaliar todo o processo a que o planejamento se destina.” (Marques, 1998 *apud* Wikipédia).

O planejamento constitui a função inicial da administração. Antes que qualquer função administrativa seja executada, a administração precisa planejar, ou seja, determinar os objetivos da instituição e os meios necessários para alcançá-los adequadamente (Chiavenato, 1999 p. 209).

Entende-se por estratégia o comportamento global de uma organização frente ao ambiente que a envolve. Normalmente, a estratégia é uma resposta organizacional às demandas ambientais. Chiavenato (2004) diz que “*O Planejamento Estratégico é a maneira pela qual a estratégia é articulada e preparada*”.

Sendo assim o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais que busca inserir a organização e de sua missão- razão de ser da organização- no ambiente em que ela está exercendo o seu trabalho. (CHIAVENATO, 2003)

Para Peter Drucker (*apud* Chiavenato, 2003, pg. 39),

planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir resultado dessas decisões em confronto com as expectativas.

Dessa forma, o planejamento estratégico de uma organização engloba a iniciativa de todos os colaboradores, mas é papel principal da alta cúpula da administração. É um processo gerencial, contínuo e dinâmico relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da organização.

Segundo Oliveira (2004), planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

1.2 Gestão Estratégica X Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é uma ferramenta de definição de objetivos para limitar e orientar as ações organizacionais, enquanto a gestão estratégica é uma forma de gerenciar toda a organização com foco em ações estratégicas em todas as áreas.

Gestão estratégica é um conceito bem mais amplo que o de planejamento estratégico. Planejar é elaborar um bom plano. Gerenciar é fazer o plano, acompanhar, liderar a sua execução, corrigindo as ações e o próprio plano quando necessário.

A gestão estratégica é uma metodologia importante que visa assegurar o sucesso da empresa no momento atual, bem como principalmente o seu sucesso no futuro. Ela, a gestão estratégica, inclui no mínimo três etapas distintas: (i) - o planejamento estratégico, (ii) - a execução e (iii) - o controle. (Marco Antonio Pereira, “Curso de Gestão Voluntária”)

1.3 Planejamento Tático e Operacional

Segundo Pereira (2010); Oliveira (2003), o planejamento pode ser dividido em três tipos: Planejamento Estratégico; Planejamento Tático; Planejamento Operacional. A sua divisão está relacionada com os níveis de decisão de uma pirâmide organizacional.

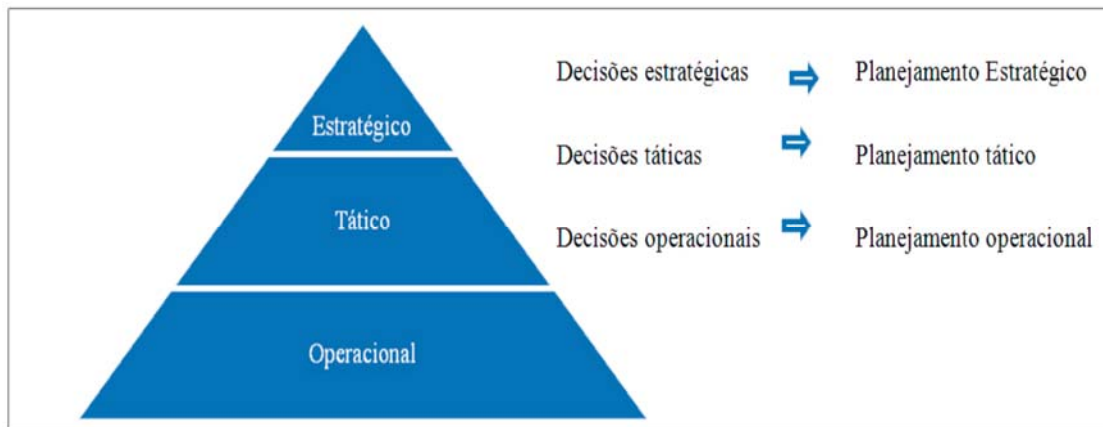


Figura 1. (Adaptado de Oliveira, 2003, pg. 45.)

Na medida que o planejamento estratégico envolve a cúpula da administração da organização, de forma isolada, é ineficiente. Pois os objetivos estabelecidos são de longo prazo. As ações mais imediatas serão desdobradas por meio dos outros níveis de planejamentos.

O Planejamento Tático é o desdobramento do planejamento estratégico. É um nível mais detalhado de objetivos a médio prazo. Envolve o nível intermediário da organização, departamentos, setores, unidades etc.

O planejamento tático abrange apenas uma parte da organização, que pode ser um departamento ou uma divisão. Tem duração de médio prazo, aproximadamente um ano e é desenvolvido pelo nível intermediário da organização. O planejamento tático é correlacionado às diversas áreas da organização, tais como, marketing, contabilidade, finanças, pessoal e produção. (CHIAVENATO, 2004)

Esse planejamento utiliza-se de forma eficiente os recursos disponíveis para a consolidação dos objetivos fixados no planejamento estratégico e das políticas que orientam os processos decisório da empresa.

Discriminação	Planejamento Estratégico	Planejamento Operacional
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Fins e Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Figura 2: Diferenças entre planejamento estratégico e planejamento tático Fonte: OLIVEIRA, Djalma de Pinho. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

E por fim, o planejamento operacional tem o seu foco no curto prazo e é elaborado no nível de execução (operacional). É nessa etapa que cada tarefa é abordada separadamente para que se decida o que fazer e como fazer para alcançar o objetivo organizacional. Segundo Chiavenato (2003), o planejamento operacional está voltado para a otimização e maximização de resultados.

É um planejamento detalhado e específico. Abrange atividades, tarefas e procedimentos. Neste planejamento que se formula planos de ações para a realização dos objetivos.

1.4 Plano Estratégico

O Plano Estratégico é a materialização do processo de planejamento estratégico empreendido pela organização. É a partir dele que se executam os projetos e direciona a organização em suas ações e decisões. Segundo Porto (1998), um plano estratégico pode ser

considerado “um conjunto coerente de grandes prioridades e de decisões que orientam o desenvolvimento e a construção do futuro de uma organização no longo prazo”.

É um modelo de decisões coerente, unificado e integrador que determina e revela o propósito da organização; que seleciona os negócios em que a organização deve estar; que tenta alcançar uma vantagem competitiva de longo prazo; que engaja todos os níveis hierárquicos da organização; que define a natureza das contribuições econômicas e não econômicas; que a organização pretende oferecer aos seus parceiros-chave. (PORTO,1998)

1.4.1 Elaboração do Plano Estratégico

1.4.2 Definição de Missão

Para iniciar o plano estratégico é necessário compreender a missão da organização. A missão define o papel da organização na sociedade. Procura-se determinar qual é o negócio da organização e por que ela existe. “Missão é a razão de ser da empresa”. (OLIVEIRA, 2003, p.126). Segundo Costa (2012) a formulação da missão pretende responder a perguntas como:

Qual a necessidade básica que a organização pretende suprir? Que diferença faz, para o mundo externo, ela existir ou não? Para que serve? Qual é a motivação básica que inspirou seus fundadores? Por que surgiu? Para que surgiu?

A missão deve ser compartilhada para todos os gestores e colaboradores da organização de maneira que concentrem esforços em uma única direção. A missão atua como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais e contribui para reduzir o risco de tomar decisões sem orientação. (PEREIRA, 2010)

Ela ajuda a organização a se preparar para o futuro orientando-a para o seu ponto de partida e as influências que o negócio da empresa possa sofrer com as mudanças ambientais internas e externas.

Portanto, a missão de uma organização normalmente é mais rígida e determinada em um longo período no tempo. Segundo Chiavenato (2003), um negócio precisa ser visto como um processo de satisfação do cliente, não como um processo de produção de mercadorias. Os produtos são transitórios já as necessidades e os clientes são eternos.

INSTITUIÇÕES	MISSÃO
STJ	Oferecer à sociedade prestação jurisdicional efetiva, assegurando uniformidade à interpretação da legislação federal
CNJ	Contribuir para que a prestação jurisdicional seja realizada com moralidade, eficiência e efetividade, em benefício da Sociedade.
TJMT	Solucionar conflitos, buscando a pacificação social e manutenção do Estado Democrático.
COCA-COLA	Refrescar o mundo: em corpo, mente e espírito; Inspirar momentos de otimismo: por meio de nossas marcas e ações; Criar valor e fazer a diferença: onde estivermos e em tudo o que fizermos.
TCU	Assegurar a efetiva e regular gestão dos recursos públicos em benefício da sociedade.
RECEITA FEDERAL	Exercer a administração tributária e o controle aduaneiro, com justiça fiscal e respeito ao cidadão, em benefício da sociedade.

Figura 3. (Informações: site das instituições).

1.4.3. Definição de Visão de futuro

A visão é a tradução da situação futura desejada pela organização. A visão representa o que a empresa/organização quer ser e onde ela quer chegar. Chiavenato (1999), define visão como a imagem que a organização tem a respeito de si e do seu futuro. Representa o sonho de realidade futura de uma organização, o qual lhe serve de guia.

Quando a organização compartilha sua visão com seus colaboradores eles saberão exatamente aonde ir e como chegarão lá. Entenderão o destino que a organização traçará e os seus meios para alcançá-los. Dessa forma, a visão detecta os sinais de mudança e se adapta conforme a realidade e influências do ambiente interno e externo.

A visão de negócios mostra uma imagem da organização no momento da realização de seus propósitos no futuro. Trata-se não de predizer o futuro, mas sim de assegurá-

lo no presente. A visão de negócios cria um “estado de tensão” positivo entre o mundo como ele é e como gostaríamos que fosse (sonho). (OLIVEIRA, 2004, P. 88)

A visão se estabelece para um período longo de prazo, pois a empresa se comprometerá com metas mais desafiadoras. Da mesma forma ela precisa de um conceito bem claro e ter reais condições de acontecer.

Os autores sugerem que a visão envolva uma perspectiva de mercado que vá além do cenário atual, que acompanha as mudanças tecnológicas e das tendências de consumo dos clientes e da sociedade. A eficácia da visão é percebida quando motiva os colaboradores pela sua ousadia e quando dá sentido para eles se levantarem todos os dias e se dedicarem para o sucesso da organização. (CHIAVENATO, 2003)

INSTITUIÇÕES	VISÃO
STJ	Tornar-se referência na uniformização da jurisprudência, contribuindo para a segurança jurídica da sociedade brasileira.
CNJ	Ser um instrumento efetivo do Poder Judiciário.
TJMT	Até 2020, queremos ser reconhecidos pela sociedade com uma justiça acessível, célere e eficiente.
BANCO DO BRASIL	Ser o Banco mais relevante e confiável para a vida dos clientes, funcionários, acionistas e para o desenvolvimento do Brasil.
TCU	Ser instituição de excelência no controle e contribuir para o aperfeiçoamento da administração pública.
RECEITA FEDERAL	Ser uma instituição de excelência em administração tributária e aduaneira, referência nacional e internacional.

Figura 4. (Informações: site das instituições).

1.4.4 Valores

Valores é um conjunto de princípios e crenças que orientam as atividades da instituição. Assim como a missão e a visão deve-se reforçar constantemente. Quando

claramente estabelecidos ajudam a organização a resolver situações inesperadas e de conflito de forma mais rápida.

Valores é um conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais que a organização respeita e emprega e está acima das práticas cotidianas, na busca de ganhos de curto prazo. São os ideais eternos, servindo de orientação e inspiração para todas as gerações futuras de pessoas da organização. (CHIAVENATO, 2003, p. 69).

Sugere-se que no planejamento estratégico os valores da organização devem ser escritos por meio de itens ou frases. Podem ser descritos separadamente como atuais e futuros. Devem ser constantemente revisados e divulgados à organização para não cair em descrédito e ser executados no cotidiano em todos níveis hierárquicos.

Na medida em que os valores são absorvidos e entendidos por todos da organização os resultados podem ser auferidos por meio da qualidade dos serviços, efetividade dos produtos, diferenciais competitivos, clima organizacional, inteligência organizacional, comportamento adequados das pessoas, entre outros. (REZENDE, 2001)

INSTITUIÇÕES	Valores
STJ	Aprendizagem contínua; Comprometimento; Ética; Sustentabilidade; Transparência
CNJ	Agilidade. Ética. Imparcialidade. Probidade. Transparência.
TJMT	Respeito ao colaborador e ao próximo; Proatividade; Foco em resultado; Integridade; Comprometimento com a instituição; Cooperação.
Coca-Cola	Inovação; Liderança; Responsabilidade; Integridade; Paixão; Colaboração; Diversidade; Qualidade;
RECEITA FEDERAL	Respeito ao cidadão; integridade; Lealdade com a instituição; Legalidade; Profissionalismo.

Figura 5. (Informações: site das instituições).

1.4.5 Diagnóstico Estratégico

O diagnóstico estratégico é o primeiro passo do processo de planejamento estratégico, ele dará o direcionamento para a formulação da missão, visão da organização e a definição dos objetivos estratégicos. Segundo Oliveira (2004, pg. 86), “ O diagnóstico estratégico procura responder à pergunta básica “ qual a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos? ”.

Verifica-se o que a empresa tem de melhor e ruim em seu processo administrativo. Contando que a análise seja fidedigna à realidade, pois a tomada de decisão errada poderá comprometer o desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico.

O Benchmarking é um dos instrumentos administrativos que poderá auxiliar no processo de diagnóstico estratégico. É um processo de avaliação da empresa em relação à concorrência, por meio do qual incorpora os melhores desempenhos de outras firmas e/ou aperfeiçoa os seus próprios métodos. (WiKipedia)

O benchmarking é um dos mais úteis instrumentos de gestão para melhorar o desempenho das empresas e conquistar a superioridade em relação à concorrência. Baseia-se na aprendizagem das melhores experiências de empresas similares e ajuda a explicar todo o processo que envolve uma excelente "performance" empresarial. A essência desse instrumento parte do princípio de que nenhuma empresa é a melhor em tudo, o que implica reconhecer que existe no mercado quem faz melhor do que nós. Habitualmente, um processo de benchmarking arranca quando se constata que a empresa está a diminuir a sua rentabilidade. Quando a aprendizagem resultante de um processo de benchmarking é aplicada de forma correta, ocorre melhoria de desempenho em situações críticas no seio de uma empresa. (PMELINK)

A análise do ambiente necessita-se de uma maior frequência quanto mais instável, competitivo e complexo. O enfoque do diagnóstico estratégico é o momento atual mas direciona-se para o futuro para ter-se sucesso permanente da organização. De acordo com Maximiano (2009, p. 125), os componentes mais importantes que devem ser considerados no ambiente visando o futuro são os: ramo de negócios, mudanças tecnológicas, ação e controle de governo, tecnologia, conjuntura econômica e sociedade.

1.4.5.1 Análise do ambiente externo

A análise do ambiente externo tem por finalidade estudar a relação existente entre a organização e seu ambiente externo vislumbrando oportunidades e reconhecendo as ameaças.

Levanta-se os principais fatores ambientais externos que afetam à organização que podem impactar as operações diárias e os negócios do futuro. Contudo, a instituição deve conhecê-lo e monitorá-lo constantemente, de forma a aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças.

As oportunidades, para Oliveira (2004), são as variáveis externas e não controláveis pela organização podendo criar condições favoráveis para a empresa e para o desempenho da missão institucional. Enquanto as ameaças são as variáveis externas e não controláveis pela empresa criando condições desfavoráveis interferindo em sua missão organizacional.

Oportunidades	Ameaças
Naturais	Naturais
De evolução	Aceitáveis
Sinérgicas	Inaceitáveis
Inovação	

Figura 6. Classificação das oportunidades e ameaças ambientais. Fonte: Oliveira (2003, p. 95)

Chiavenato e Sapiro (2003) cita duas dimensões do ambiente: o Macroambiente e o Setor de negócios. O Macroambiente é o ambiente mais amplo e genérico que envolve todas as organizações direta ou indiretamente no negócio/atividade da organização em que pretende analisar. Esse ambiente genérico influencia de forma semelhante todas as organizações.

Já a dimensão do ambiente o setor de negócios é constituído por clientes ou consumidores, fornecedores e concorrentes. “ É o ambiente mais próximo e imediato da organização e é ela obtém seus recursos e coloca seus produtos e serviço”. (CHIAVENATO E SAPIRO, 2003, pg. 81).

O plano estratégico 2015/2020 do STJ cita como oportunidades que se apresentam no ambiente externo a evolução das tecnologias de informação e do processo eletrônico; o aprimoramento das relações da sociedade com a elevação da importância das ciências jurídicas; papel de coordenação nacional do CNJ, visando à integração do Judiciário e à busca de soluções para atender ao aumento da demanda de processos; possíveis evoluções legislativas que podem reduzir o número de processos que chegam àquela Corte.

As ameaças à atuação do STJ foram reconhecidas pelo volume excessivo de processos que torna as decisões mais morosas; as restrições orçamentárias que compromete os investimentos necessários; a falta de um diálogo entre os Poderes da República que dificulta a implantação de modificações legais necessárias ao aprimoramento da atuação da Corte e do Judiciário como um todo. (PLANO ESTRATÉGICO 2015/2020 - STJ).

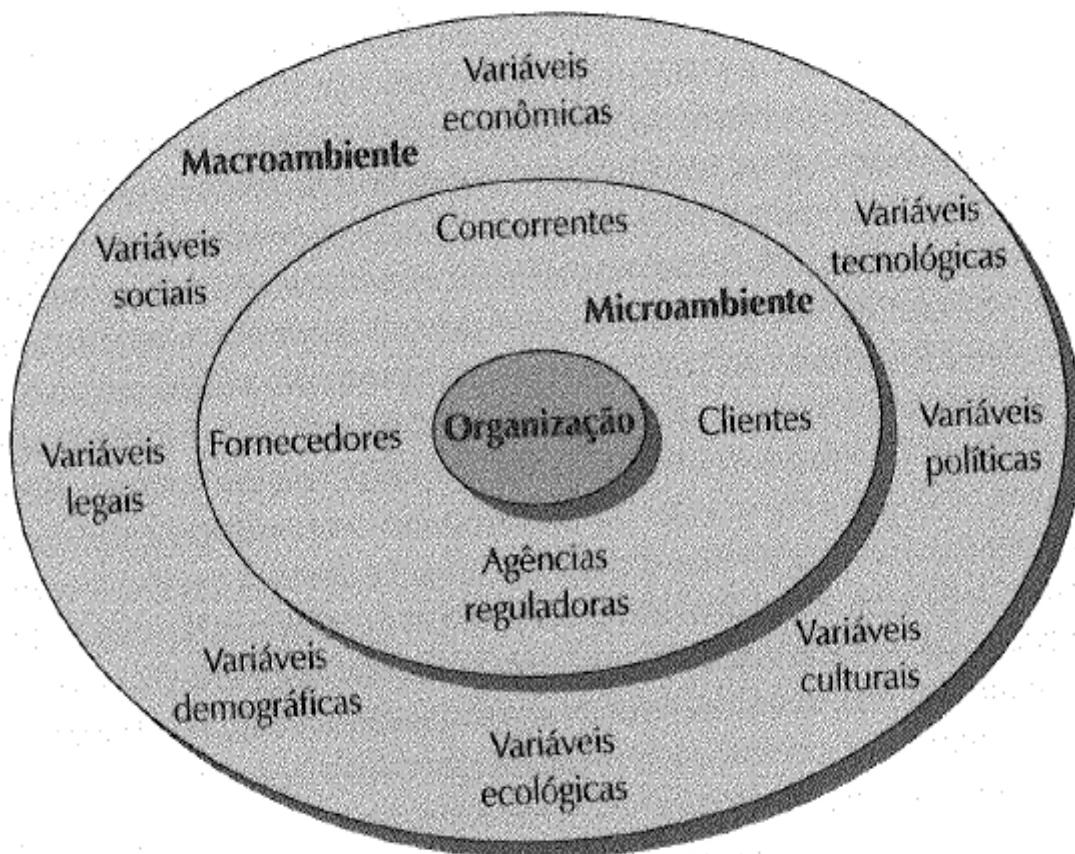


Figura 7. Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. (2005, pg. 582)

1.4.5.2 Análise do ambiente interno.

A análise do ambiente interno é um esforço sistêmico e contínuo da organização que compreende na ampliação do conhecimento do que se tem nela. Esse conhecimento compreende no seu desempenho, seus colaboradores, seus produtos e serviços, sua estrutura organizacional e seus clientes.

Não basta somente analisar as oportunidades e ameaças da organização para um bom planejamento, é fundamental analisar os seus pontos fortes e fracos. Segundo Porto (1998), as principais finalidades dessa análise são:

- Caracterizar e avaliar a evolução do desempenho da organização, em relação ao cumprimento da missão;
- Identificar e estabelecer uma hierarquia das forças e das fraquezas que determinam as potencialidades da organização; e,
- Identificar as principais causas dessas forças/fraquezas.

Já Oliveira (2009), destaca os seguintes itens para ser examinados para uma análise dos pontos fortes e fracos da organização:

- Identificar as competências que faz a organização ser melhor que os seus concorrentes e similares;
- Identificar os problemas nas áreas de funcionais da organização como, gestão de pessoas, processos de trabalho (operacional), marketing, comunicação e outros.
- Analisar outras empresas e as melhores práticas do mercado (Benchmarking).

Os pontos fortes, no STJ, foram constatados a qualificação da força de trabalho e a infraestrutura física e tecnológica existente. No caso dos pontos fracos, destacam-se as questões de gestão de pessoas vinculadas à satisfação, motivação e participação do servidor, além da ineficiência em processos de trabalho das áreas finalística e administrativa.

	FAVORÁVEL	DESAVORÁVEL
AMBIENTE INTERNO AO STJ	FORÇAS (PONTOS FORTES) Infraestrutura: <ul style="list-style-type: none"> • pessoas qualificadas; • qualidade dos recursos físicos; • recursos tecnológicos de ponta. 	FRAQUEZAS (PONTOS FRACOS) <ul style="list-style-type: none"> • insatisfação e desmotivação do servidor; • desatualização dos processos de trabalho.
AMBIENTE EXTERNO AO STJ	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> • evolução do processo eletrônico; • maior demanda da sociedade pelos serviços de justiça; • integração do Judiciário como um todo, sob a coordenação do CNJ. • possibilidade de evoluções legislativas. 	AMEAÇAS <ul style="list-style-type: none"> • volume excessivo de processos; • restrições orçamentárias; • falta de diálogo entre os poderes.

Figura 8. Plano STJ- 2015/2020.

1.4.5.3 Análise da Matriz SWOT (FOFA)

Após a análise interna e externa da organização é necessário a junção das duas para completar o diagnóstico estratégico. Dessa forma, utiliza-se um instrumento conhecido como Matriz SWOT (Matriz FOFA).

A Matriz SWOT ((Pontos Fortes, Oportunidades, Pontos Fracos e Ameaças) foi criada por dois professores da Harvard *Business School*: Kenneth Andrews e Roland Christensen. É um instrumento muito utilizado no Planejamento Estratégico e verifica-se que a Matriz SWOT auxilia a tomada de decisão da organização maximizando as oportunidades do ambiente em torno dos pontos fortes e minimizando os pontos fracos e reduzindo os efeitos das ameaças.

Ambiente interno		
Predominância de		
Ambiente externo	Pontos fracos	Pontos fortes
Predominância de		
Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Figura 9. Arnaldo Rabelo (2006).

1.4.6 Objetivos Estratégicos

Ao analisar o ambiente e constatar a realidade da organização e os propósitos para o futuro é hora de formular seus objetivos estratégicos. Os objetivos estratégicos são fundamentais para o cumprimento da missão e o alcance da visão de futuro de uma organização.

Chiavenato e Sapiro (2003), conceitua objetivo estratégico como “objetivos de longo prazo e que cobrem a organização como um sistema global. ”

Os objetivos são a parte mais importante dos planos. Objetivos são os resultados desejados, que orientam o intelecto e a ação. São os fins, propósitos, intenções ou estados futuros que as pessoas e as organizações pretendem alcançar, por meio da aplicação de esforços e recursos. Há quem afirme que, sem objetivos, não há administração. (MAXIMIANO, 2009, p. 122).

Os objetivos estratégicos formulados pelo STJ, em seu Plano Estratégico 2015/2020, foram baseados nas perspectivas da ferramenta BSB – Balanced Scorecard no qual falarei em detalhes mais a diante.

Perspectiva Pessoas e Recursos:

- Assegurar e gerir o orçamento: garantir e administrar os recursos de custeio e investimento conforme os princípios norteadores da gestão pública e da gestão de custos.
- Fortalecer a governança institucional: aprimorar mecanismos de liderança, estratégia e controle em busca de melhoria da gestão e dos resultados organizacionais.
- Garantir a qualidade dos serviços e soluções de TIC: garantir que os serviços de TIC atendam aos requisitos de qualidade exigidos pela instituição, além de potencializar a capacidade de produzir e entregar novas soluções e aprimorar as existentes, com foco na agregação de valores institucionais.
- Atrair e reter talentos: oferecer ambiente de trabalho motivador mediante a adoção de políticas, métodos e práticas para valorizar os servidores.
- Aprimorar competências: qualificar os servidores segundo a gestão de competências e do conhecimento para a melhoria do desempenho de suas atribuições.

Na perspectiva Processos Internos:

- Buscar excelência na prestação jurisdicional: aprimorar métodos, ferramentas e técnicas de trabalho da prestação jurisdicional, visando a oferecer à sociedade justiça tempestiva e de qualidade.
- Tratar as demandas repetitivas e as de grandes litigantes: propor inovações para monitorar os assuntos repetitivos e as causas dos grandes litigantes, com o fim de reverter a cultura da excessiva judicialização.
- Priorizar processos relativos à corrupção e à improbidade administrativa: implementar ações para conferir tratamento preferencial aos processos judiciais relativos a crimes contra a administração pública para preservação da probidade administrativa.

2. Planejamento Estratégico no Judiciário

2.1 O papel do Conselho Nacional de Justiça na implementação do Planejamento Estratégico no Judiciário

A Constituição Federal de 1988 consagrou alguns princípios que regem o desempenho da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. A eficiência foi o último princípio a ser incluído na Constituição, positivado a partir da Emenda Constitucional nº 19/1998, chamada “Emenda da Reforma Administrativa”.

Esse princípio preconiza-se pelo aperfeiçoamento dos serviços e das atividades prestadas e, por meio dele, busca-se atender o interesse público visando melhorar os resultados a partir da adequação, eficácia e satisfação. Em síntese, é utilizar o meio mais adequado para alcançar melhores resultados.

Hely Lopes Meirelles define esse princípio como sendo um dos deveres da Administração Pública, sendo aquele que “exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional”. E ainda:

é o mais moderno princípio da função administrativa, que já não contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e seus membros”. (Meirelles, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro, 37ª Edição, Malheiros Editores, pag. 98).

Dessa forma, esse princípio encontra-se no Poder Judiciário entaves que dificulta a sua efetiva execução. Ainda hoje há resquícios da Administração Pública Burocrática, como “1 - Internacionalização das regras e exagero apego aos regulamentos; 2 - Excesso de formalismo e de papelório; 3 - Resistência a mudanças; 4 - Despersonalização do relacionamento; 5 - Categorização como base do processo decisório; 6 - Superconformidade às rotinas e procedimentos; 7 - Exibição de sinais de autoridade; ”

A atividade fim do Judiciário, atividade jurídica, depende da organização de sua atividade meio, administrativa. No entanto, esta atividade possui dificuldade na administração de processos, em face do volume expressivo de informações para serem manejadas e muitas vezes sem auxílio de ferramentas tecnológicas, bem como, ainda, de um controle insuficiente de informações relativas aos atos processuais.

Outro ponto importante a ser ressaltado é o excesso de ações judiciais, as pessoas estão se informando mais sobre os direitos individuais e consequentemente procurando mais a justiça para os resguardar, mesmo sabendo de todas as dificuldades para enfrentar um processo

judicial. Segundo Vitovsky (2005), “o item morosidade é o responsável pela imagem negativa que o jurisdicionado tem da Justiça. É o fator mais negativo do Poder Judiciário quanto ao grau de confiabilidade”.

Nesse contexto de disfunções, o Poder Judiciário é visto como ineficiente frente a morosidade processual. Todos esses gargalos do início ao final do processo contribuem para um julgamento mais demorado e uma prestação jurisdicional morosa e ineficaz.

A Emenda Constitucional número 45/2004, impulsionou a reforma do Judiciário para um direcionamento para o futuro. Essa emenda à Constituição Federal de 1988, inseriu a razoável duração dos processos e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação (ART. 5º, inciso LXXVIII, CRF). E trouxe também a criação do Conselho Nacional de Justiça, órgão de controle da atuação administrativa e financeira do Judiciário.

O CNJ se instalou em junho de 2005, em seus dois primeiros anos, atuou na estruturação da sua função de diagnosticar os problemas do Judiciário, para a partir disso propor as soluções de melhoria para o poder.

Em 2006, o CNJ edita a Resolução nº 15 de 20 de abril, que dispõe sobre a regulamentação de Sistema de Estatísticas do Poder Judiciário e fixa prazos. Esse sistema estabeleceu indicadores estatísticos comuns aos Tribunais, o que favoreceria o desenvolvimento de uma cultura de medição e de orientação a resultados.

Para afirmar o propósito de realização do diagnóstico, foi criado em 26 de outubro de 2006, por meio da Lei Federal nº 11.364, o Departamento de Pesquisas Judiciárias, com as obrigações de realizar análise e diagnóstico do Judiciário e fornecer subsídios para a formulação de políticas judiciárias.

Um ano depois, e já dispondo dos números iniciais e da linha de base das medições, o CNJ editou e sua Resolução nº 49, em 18 de dezembro de 2007. Este normativo, em seu artigo 1º, institui na estrutura dos tribunais uma área responsável e competente para a elaboração da estatística e do plano de gestão estratégica do tribunal (grifo nosso). Trata-se do primeiro momento em que a gestão estratégica é citada direta e formalmente como uma diretriz básica a qualquer órgão do Judiciário.

Dando maior suporte para a gestão estratégica no Judiciário, o TCU aprovou o Acórdão nº 1603/2008, em 13 de agosto de 2008, um marco para a Administração Pública Brasileira. A partir de auditorias e problemas identificados em casos concretos, os Ministros relatores recomendaram diretamente aos órgãos dos três poderes, no Judiciário diretamente ao CNJ, a implantação de planejamento estratégico institucional por meio de instrução normativa.

Assim, o planejamento e gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário foi instituído a partir da publicação da Resolução nº 70, de 18 de março de 2009. Com a missão de realizar justiça e a visão de ser reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social, o indigitado órgão – criado na Reforma do Judiciário, mediante a Emenda Constitucional nº 45/2004 - lança esse desafio aos Tribunais.

2.2 A metodologia Balanced Scorecard como ferramenta escolhida na Gestão Estratégica no Judiciário.

O Judiciário utiliza uma ferramenta gerencial chamada Balanced Scorecard. O BSC é uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida pelos professores da Harvard Business School (HBS) Robert Kaplan e David Norton, em 1992. É utilizado por centenas de pessoas de organizações públicas e privadas do mundo inteiro. Foi escolhido pela revista renomada “Harvard Business Review como uma das práticas em gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos 75 anos. (WIKIPEDIA).

Essa ferramenta representa a missão e a estratégia da organização em um conjunto coerente de informações de desempenho, propiciando um sistema de gestão eficiente. Essa metodologia interliga a missão, visão e a estratégia da organização com suas atividades de curto a longo prazo. “Traduz a missão e as estratégias das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 2).

O foco dessa metodologia não é somente nos ativos tangíveis como, indicadores contábeis e financeiros e sim relacioná-los com os ativos intangíveis que são definidos como:

- Capital humano: Competências Estratégicas: A disponibilidade de habilidades, talento e conhecimento para executar as atividades requeridas pela estratégia.
- Capital da informação: Informações estratégicas: Disponibilidade de sistemas de informação, de infra-estrutura e de aplicativos de gestão do conhecimento necessários para suportar a estratégia.
- Capital organizacional: 1. Cultura: Conscientização e internalização da missão, da visão e dos valores comuns, necessários para executar a estratégia. 2. Liderança: Disponibilidade de líderes qualificados, em todos os níveis hierárquicos, para impulsionar as organizações na execução da estratégia. 3. Alinhamento: Alinhamento das metas e incentivos com a estratégia em todos os níveis hierárquicos. 4. Trabalho em equipe: compartilhamento dos conhecimentos e recursos das pessoas com potencial estratégico. (KAPLAN e NORTON, 2004, p. 207).

Para traduzir a missão e estratégia da organização em objetivos e medidas, o BSC é estruturado em quatro perspectivas diferentes, são elas: financeira; cliente; processos internos e aprendizado e crescimento. (KAPLAN e NORTON, 2004).



Figura 10. Portal Administração.(<http://www.portal-administracao.com/2014/03/o-que-e-balanced-scorecard-bsc.html>)

As quatro perspectivas que auxiliam na definição da estratégia de criação de valor da organização dão subsídio às equipes a utilizarem de uma linguagem comum para a discussão da trajetória e das prioridades de sua organização. (KAPLAN e NORTON, 2004)

Para auxiliar os gestores a relacionar as quatro perspectivas com suas relações de causa e efeito entre os componentes de estratégia de uma organização utiliza-se o Mapa Estratégico. Em síntese, é uma representação gráfica fundamental para a visualização da estratégia. Recomenda-se a sua divulgação para facilitar a comunicação e compreensão da estratégia para todas as áreas de atuação e todos os níveis hierárquicos da organização.



Figura11. Plano STJ/2020

As perspectivas definidas no Mapa Estratégico do STJ são: sociedade; processos internos; pessoas e recursos. A visualização do Mapa estratégico recomenda-se ser da base para o topo. O seu desenho traduz a estratégia em termos operacionais e conferem maior dinâmica à estratégia, produzindo mais clareza e foco para a organização.

Pelo Mapa estratégico apresentado no Plano 2020 STJ, é fundamental assegurar os recursos financeiros e investir em governança, tecnologia e pessoas. Para aprimorar a prestação jurisdicional essa base será primordial e destaca-se para as demandas repetitivas e os processos relativos à corrupção e à improbidade administrativa. Dessa forma, o resultado desse trabalho no STJ refletirá no atendimento das demandas da sociedade por uma prestação jurisdicional efetiva.

2.3 Plano Estratégico do Judiciário

A Resolução nº 70/2009 consolidou a Gestão e o Planejamento Estratégico do Judiciário. Ela dispõe que os tribunais superiores, a justiça federal, a justiça estadual, justiça especializada, o Conselho Nacional de Justiça, Conselho da Justiça Federal e o Conselho

Superior da Justiça do Trabalho elaborarão os seus respectivos planejamentos estratégicos alinhados ao Plano Estratégico Nacional 2009-2014. A abrangência será mínima de 5 anos.

Atualmente, vigora o Plano Estratégico Nacional 2015/2020 regulamentado pela Resolução nº 198, 1º de julho de 2014. Os planos nacionais feitos pelo CNJ darão suporte ao alinhamento estratégico dos demais tribunais e conselho da justiça.

A Estratégia Judiciário 2020 é uma revisão do plano anterior com vigência de 6 anos. Surge nesse plano, dentro da metodologia Balanced Scorecard, os macrodesafios do Poder Judiciário. São eles: Efetividade na prestação jurisdicional; Garantia dos direitos de cidadania; Combate à corrupção e à improbidade administrativa; Celeridade e produtividade na prestação jurisdicional; Adoção de soluções alternativas de conflito; Gestão das demandas repetitivas e dos grandes litigantes; Impulso às execuções fiscais, cíveis e trabalhistas; Aprimoramento da gestão da justiça criminal; Fortalecimento da segurança do processo eleitoral; Melhoria da Gestão de Pessoas; Aperfeiçoamento da Gestão de Custos; Instituição da Governança Judiciária; Melhoria da Infraestrutura e Governança de TI.

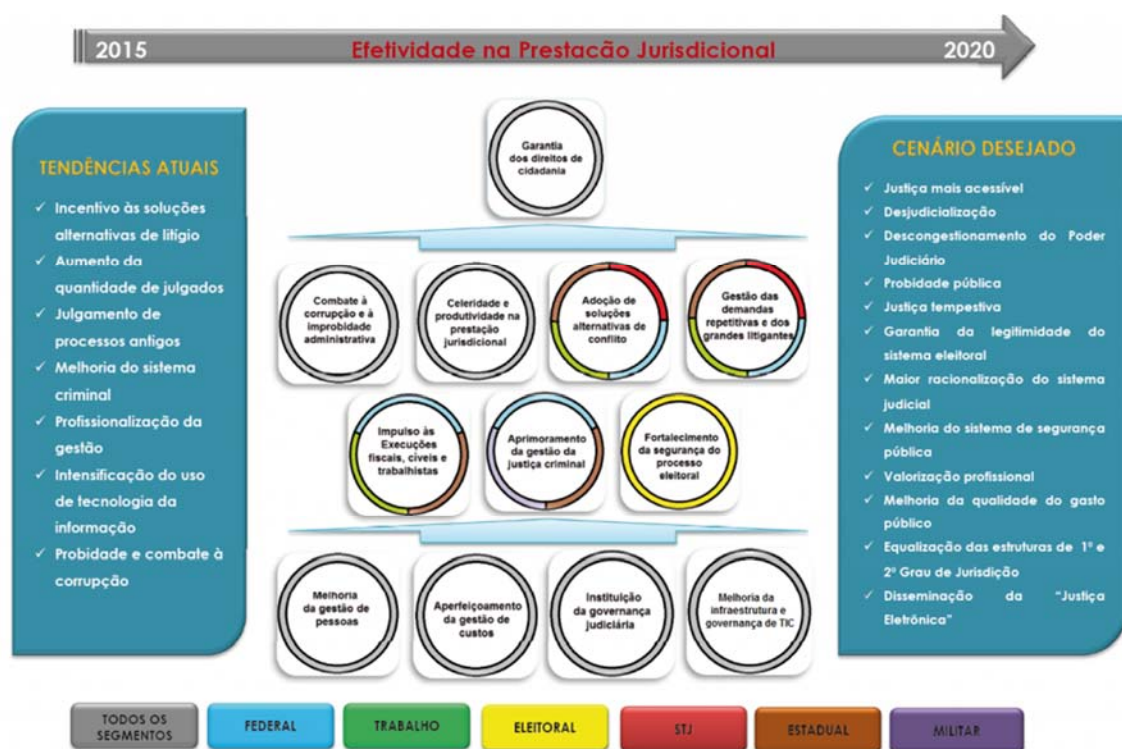


Figura 12. Plano 2015-2020

Os planos estratégicos dos órgãos do Judiciário observarão o conteúdo temático dos Macrodesafios do Poder Judiciário e contemplarão as Metas nacionais e iniciativas Estratégicas Nacionais aprovadas nos Encontros Nacionais do Judiciário.

METAS NACIONAIS PARA 2016

META 1 – Julgar mais processos que os distribuídos (Todos os segmentos)
META 2 – Julgar processos mais antigos (Todos os segmentos)
META 3 – Aumentar os casos solucionados por conciliação (Justiça Federal, Justiça Estadual e Justiça do Trabalho)
META 4 – Priorizar o julgamento dos processos relativos à corrupção e à improbidade administrativa (STJ, Justiça Federal, Justiça Estadual e Justiça Militar da União e dos Estados)
META 5 – Impulsionar processos à execução (Justiça do Trabalho, Justiça Federal e Justiça Estadual)
META 6 – Priorizar o julgamento das ações coletivas (STJ, Justiça Estadual, Justiça Federal e Justiça do Trabalho)
META 7 – Priorizar o julgamento dos processos dos maiores litigantes e dos recursos repetitivos (STJ, Justiça do Trabalho e Justiça Estadual).

Figura 13. Fonte: www.cnj.jus.br – Portal CNJ.

Os Encontros Nacionais do Judiciário ocorrerão preferencialmente no mês de fevereiro e serão anuais. Os assuntos tratados serão avaliar a Estratégia Nacional; divulgar e premiar o desempenho de tribunais, unidades e servidores no cumprimento das Metas Nacionais, na criação e na implantação de boas práticas; aprovar as metas nacionais, diretrizes e iniciativas estratégicas para o biênio subsequente; ajustar, quando necessário, as metas nacionais, as diretrizes e as iniciativas estratégicas previamente aprovadas no encontro do ano anterior. (Resolução nº 198, 1º de julho de 2014)

3.0 Gestão Estratégica no Superior Tribunal de Justiça

3.1 Finalidade e competência do STJ

O Superior Tribunal de Justiça (STJ) foi instituído pela Constituição Federal de 1988, art. 105, e instalado pela Lei Federal nº 7.746, de 30 de março de 1989. O STJ é a última instância da Justiça Brasileira para as causas infraconstitucionais, compete a ele uniformizar a interpretação da lei federal em todo o Brasil, seguindo os princípios constitucionais e a garantia e defesa do Estado de Direito.

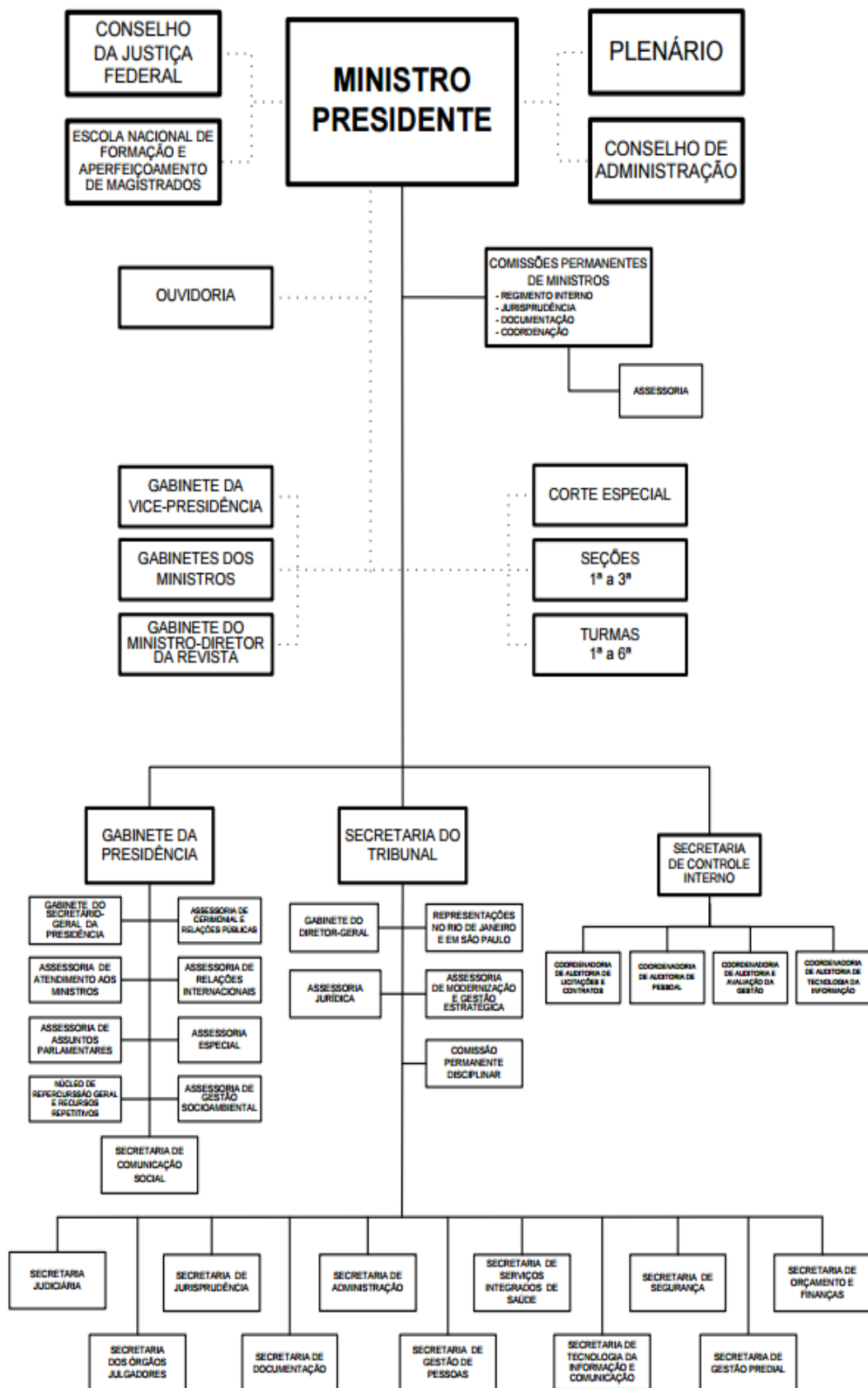
Segundo a Constituição Federal de 1988, art. 104, o STJ é composto por 33 ministros escolhidos dentre juízes, desembargadores, advogados e membros do Ministério Público, nomeados pelo Presidente da República. A Corte possui sede em Brasília- DF e tem jurisdição em todo território nacional.

Esse Tribunal Superior analisa os processos que têm início no STJ (originários) e os casos em que o tribunal age como órgão de revisão, inclusive nos julgamentos de recursos especiais.

O STJ possui um Manual de Organização elaborado pela Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica. O objetivo é descrever as competências das unidades integrantes da estrutura orgânica do Tribunal e as atribuições dos titulares de cargos em comissão e funções comissionadas dos grupos direção e assessoramento, para servir como um guia para gestores e servidores desempenharem suas atividades. (Fonte: STJ). Para conhecer um pouco mais do Tribunal segue em detalhes da Estrutura Organizacional do STJ:

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA



3.2 Planejamento Estratégico do STJ

3.2.1 Histórico

Ao longo dos anos o Tribunal foi se modernizando em relação a gestão estratégica, sendo referência no assunto para diversas organizações públicas. Iniciou-se em 1998, na gestão do Exmo. Senhor Ministro Antônio de Pádua Ribeiro, uma ideia de visão estratégica com vigência de um biênio (1998/2000). Pela primeira vez foi fixada uma missão institucional para a Corte.

Em entrevista ao STJ, em 2015, o Ministro Pádua Ribeiro ressaltou diversos desafios que o Poder Judiciário enfrentava à época como o isolamento da sociedade e a morosidade das decisões legais. Naquela gestão, o STJ começou a direcionar suas ações para aperfeiçoar os resultados do Tribunal e instituir uma política de qualidade.

Essa mesma ideia se prolongou nos biênios 2000-2002 e 2002-2004, respectivamente, nas gestões do Exmo. Senhor Paulo Costa de Leite e Exmo. Senhor Ministro Nilson Naves, e a unidade responsável à época era chamada de Núcleo da Qualidade do STJ.

A gestão do Ministro Costa e Leite foi marcada pela adoção de diretrizes de aprimoramento institucional. “Na época, nos concentramos em mapear os processos de trabalho dos diversos setores do Tribunal e elaborar os planos de ação das secretarias. Não estabelecemos metas, pois preferimos listar e padronizar as formas de ação”, salienta Ana Cláudia de Almeida coordenadora substituta de Planejamento Estratégico (CPES/AMG).

A melhoria da prestação de serviços, a gestão participativa e a uniformização de procedimentos foram uma das diretrizes adotadas no período 2000-2002. Outro ponto importante dessa gestão foi a institucionalização dos valores morais a serem praticados no Tribunal da Cidadania, são eles: - Estar aberto a mudanças - Trabalhar com vontade e disposição - Trabalhar em equipe - Ter humildade - Estimular diálogo - Usar Criatividade - Ter orgulho institucional (valorizar a participação no STJ).

No biênio (2002-2004) da gestão do ministro aposentado Nelson Naves foi adotada pela primeira vez a visão de longo prazo. “Essa visão é o que se quer alcançar no médio e longo prazo. E o conceito tem se mantido até hoje, com poucas alterações, apenas na sua redação: ser reconhecido como tribunal modelo na garantia de justiça célere, acessível e efetiva”, explica Ministro Nelson Naves em entrevista ao STJ.

Nesse biênio buscou-se um maior envolvimento dos gestores do Tribunal, e iniciaram os encontros para planejamento de ações. Um dos principais esforços foi divulgar e internalizar

para os servidores os valores adotados, como a presteza. “Em 2003, criamos o primeiro comitê de planejamento e aprovamos a primeira minuta do plano estratégico”, revela Ministro Nelson Naves. Segundo diagnóstico do comitê, nesse estágio, a gestão do STJ ainda se encontrava muito fragmentada.

Superior Tribunal de Justiça

VISÃO ESTRATÉGICA NA GESTÃO DO EXMO. SR. MINISTRO ANTÔNIO DE PÁDUA RIBEIRO – BIÊNIO 1998/2000 - STJ

MISSÃO DO STJ		POLÍTICA DA QUALIDADE	
Interpretar e decidir questões relativas à legislação federal infraconstitucional, bem como unificar a jurisprudência nacional, garantindo ao usuário dos serviços uma Justiça célere, acessível, eficiente e democrática.		Assegurar a melhoria permanente da prestação dos serviços, propiciando uma justiça célere, acessível e eficiente e democrática.	
Nº	PROBLEMAS	SOLUÇÕES	VISÃO ESTRATÉGICA
1	Crise do Estado: <ul style="list-style-type: none"> Máquinas Estatais arcaicas e lentas; desestruturação da Previdência Social; excessiva alteração da política econômica, tributária e de pessoal; legislação promulgada e alterada a todo momento; o Estado não atende às expectativas dos cidadãos com a rapidez que exigem os tempos modernos. 	Reforma dos Poderes: <ul style="list-style-type: none"> adequação dos textos constitucionais; estabilização da legislação; organização dos Poderes. Harmonia entre os Poderes: <ul style="list-style-type: none"> integração e colaboração; maior aproximação e melhor comunicação; respeito mútuo e ética. 	<p>Política: Contribuir para a Reforma dos Poderes</p> <p>Diretrizes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Buscando a convivência harmônica e a integração entre os Poderes; Colaborando na adequação dos textos constitucionais e na modernização das Leis; Propiciando melhor comunicação e maior proximidade entre os Poderes; Estimulando o respeito mútuo e a ética nas relações entre os Poderes.
2	Leis ambíguas, vagas e ultrapassadas, gerando insegurança jurídica e dificuldade de interpretação e aplicação das mesmas pelo Judiciário.	Modernização das Leis. Mudança de mentalidade no Poder Judiciário: <ul style="list-style-type: none"> nova visão dos conceitos e regras do processo judicial e do papel do juiz moderno. 	<p>Política: Criar uma cultura de modernização contínua da atividade judicante</p> <p>Diretrizes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Estabelecendo uma nova visão dos conceitos e regras do Processo Judicial; Estimulando a modernização do papel do Juiz.
3	Gestores despreparados, sem visão do consumidor dos serviços, sem aptidão para administrar divergências/conflitos. Insuficiência de Magistrados e servidores; Excessivo número de causas; Acúmulo de processos; Lentidão nos julgamentos.	Garantia de uma Justiça célere, acessível, presente, eficiente e democrática: <ul style="list-style-type: none"> atendimento ao povo – consumidores da justiça - com eficiência e presteza; aumento do número de Juízes e serventuários; aplicação de Sistema de Qualidade nos serviços judiciais; pessoas cumprindo o seu dever com habilidade, conhecimento, perseverança, sensibilidade, transparência e sentido público; aprovação do Projeto de Lei 4.070; criação das Varas especializadas em execução. 	<p>Política: Propiciar uma Justiça célere, acessível, presente, eficiente e democrática</p> <p>Diretrizes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Preparando gestores com uma visão voltada para o consumidor dos Serviços Judiciais, bem como com habilidade de administrar divergências/conflitos; Atendendo ao consumidor da Justiça com maior eficiência e presteza; Buscando a otimização e/ou aumento dos Recursos Humanos (juízes e serventuários); Aplicando um Sistema de Qualidade nos Serviços Judiciais; Estimulando nas pessoas o comprometimento, a responsabilidade, a habilidade, o conhecimento, a perseverança, a transparência e o sentido público; Buscando a aprovação do Projeto de Lei nº 4.070; Criando Varas especializadas em execução.
4	PONTOS FORTES NA PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS JUDICIAIS: <ul style="list-style-type: none"> Alta produtividade (o STJ julgou cerca 102.000 processos em 1997). Juízes e servidores de excelente nível. Acesso à Justiça facilitado (criação de ações coletivas e julgados especiais). Soluções alternativas de litígios. Juiz consciente de seus deveres perante a sociedade. 		<p>Política: Garantir a qualidade na prestação dos serviços</p> <p>Diretrizes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mantendo alta produtividade no julgamento dos processos; Desenvolvendo e reciclando, permanentemente, Juízes e serventuários; Facilitando, cada vez mais, o acesso de todos à Justiça; Estimulando as soluções alternativas de litígios; Mantendo os Juízes conscientizados de seus deveres perante a sociedade.

- Esse documento foi extraído do discurso de posse, bem como das várias entrevistas concedidas pelo Exmo. Sr. Ministro-Presidente do STJ Antônio de Pádua Ribeiro.

Núcleo da Qualidade

Figura 14. Visão Estratégica Biênio 1998-2000 STJ. Fonte: STJ

Em 2004, o Exmo. Sr. Ministro Edson Vidigal aprova o Ato STJ nº 281/2004 que institui o primeiro plano Estratégico do STJ para o biênio 2004/2006, baseado na metodologia do Balanced Scorecard-BSC. Esta ferramenta ajudou a aprimorar o processo de gestão da Corte.

Esse Plano Estratégico do STJ 2004-2006 define a missão, a visão de futuro, os valores, as estratégias, os objetivos estratégicos, as metas e os indicadores de desempenho do Tribunal para o biênio. A unidade responsável era a Assessoria de Planejamento, Organização e Estatística.

Esse Plano trouxe à Corte um novo modelo de gestão pautado nos pilares da agilidade, da transparência, da inovação tecnológica, da criatividade e da qualidade do trabalho. Esse plano insere um sistema de planejamento que permite estabelecer a visão estratégica a longo prazo e traduz as diretrizes organizacionais em ações. Pela primeira vez considera-se cenários internos e externos para a consecução de objetivos e metas.

Para tanto, elaboramos o Plano Estratégico do STJ, que apresenta sua missão e visão de futuro, bem como os valores que devem ser praticados; consideramos cenários internos e externos e apresentamos, ainda, estratégias, objetivos e metas que devem ser perseguidos para a concretização do pensamento estratégico desta administração. (MINISTRO EDSON VIDGAL, Plano STJ 2004-2006).

“Alguns resultados positivos dos esforços de planejamento começaram a surgir, como o aumento da produtividade do Tribunal em 38% e o índice de sucesso de 70% na implantação de projetos”, conta o Ministro Edson Vidigal em entrevista a coluna “Vem Comigo” do STJ. A inovação de um plano estratégico e um modelo baseado na ferramenta utilizada em setores privados – BSC- torna-se o tribunal referência em planejamento estratégico no Poder Judiciário.

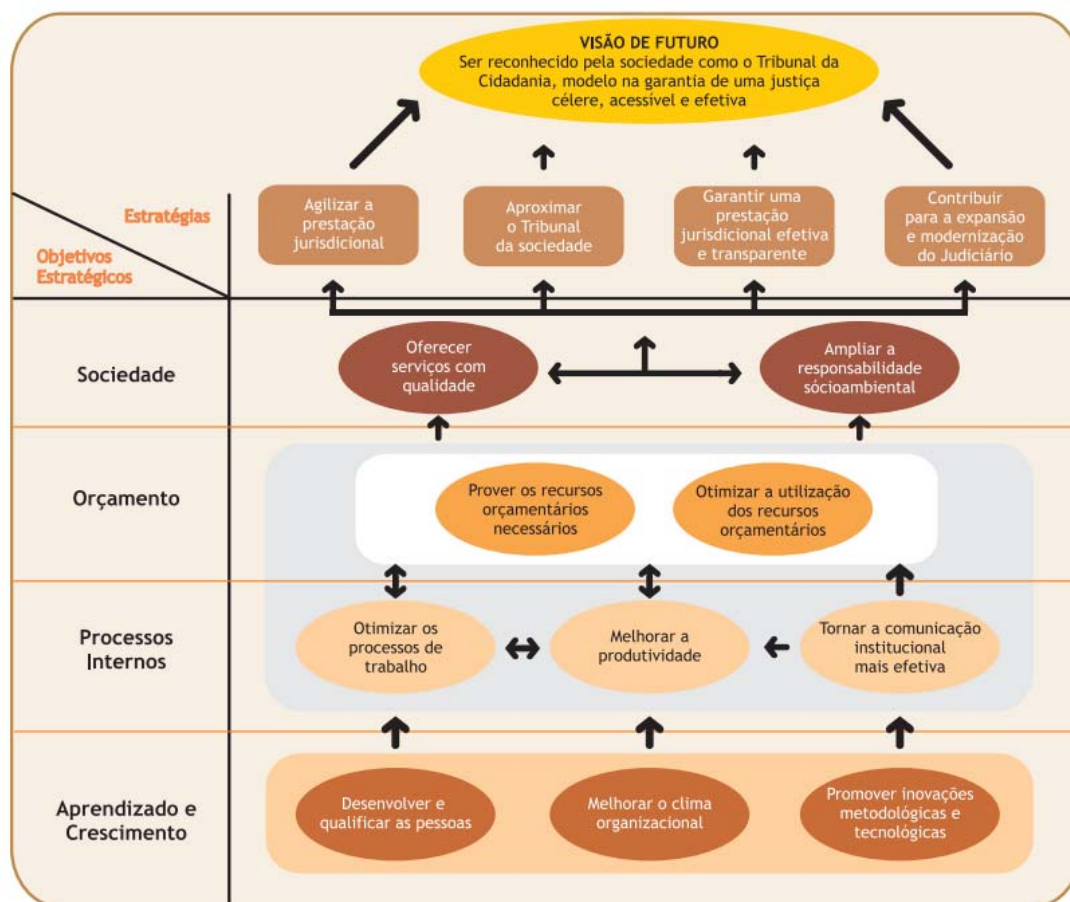


Figura15.Mapa Estratégico- Plano Estratégico 2004-2006.

Nessa mesma ideia de Plano Estratégico seguiu-se os próximos biênios- 2006-2008; 2008-20010. No biênio (2006-2008), sob a presidência do ministro aposentado Barros de Monteiro, foi adotado a primeira metodologia de projetos que posteriormente daria origem ao escritório de projetos.

Nesse período, as reuniões de planejamento foram institucionalizadas e como destaque foram os bons resultados que o Tribunal alcançou, como o índice de 62% de processos recursais tramitados em 180 dias, afirma Ministro Barros Monteiro em entrevista ao STJ.

No biênio (2008-2010), a implantação do processo eletrônico na gestão do Ministro César Asfor foi um desafio para o tribunal. Segundo Ana Cláudia, coordenadora de planejamento estratégico, “tivemos que repensar várias rotinas de trabalho e treinar pessoal, mas o resultado final foi um sucesso”, aponta. Ela afirma que o processo eletrônico foi um divisor de águas para o STJ, permitindo grandes ganhos nos prazos processuais e na gestão racional de recursos.

O planejamento tem correspondido às expectativas e promovido melhorias constantes. Ana Cláudia opina que já houve alguma resistência, pois mudanças na rotina de trabalho às vezes assustam. “Contudo, o planejamento no âmbito da administração pública é um caminho sem volta. Temos trabalhado e tido sucesso em aumentar o engajamento de todos para alcançar um melhor resultado institucional”, conclui. (Coluna VEM COMIGO, em 2015, STJ)

A partir da Resolução CNJ n° 70, de 18 de março de 2009, que instituiu o Planejamento Estratégico no Judiciário, o Superior Tribunal de Justiça editou a Resolução n° 8 de 28 de junho de 2011 dispondo do Plano Estratégico da Corte para o quinquênio 2010-2014.

Nesse momento, o Planejamento Estratégico do STJ passa a ser alinhado às diretrizes nacionais do Judiciário deixando a vigência de 2 anos passando a perdurar por 5 anos.

A unidade responsável pela revisão desse Plano foi a Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica ligada à Presidência do Exmo. Sr. Ministro Ari Pargendler. Um ponto inovador foi a criação da RAE, reunião de análise estratégica realizadas trimestralmente, coordenadas por essa Assessoria.

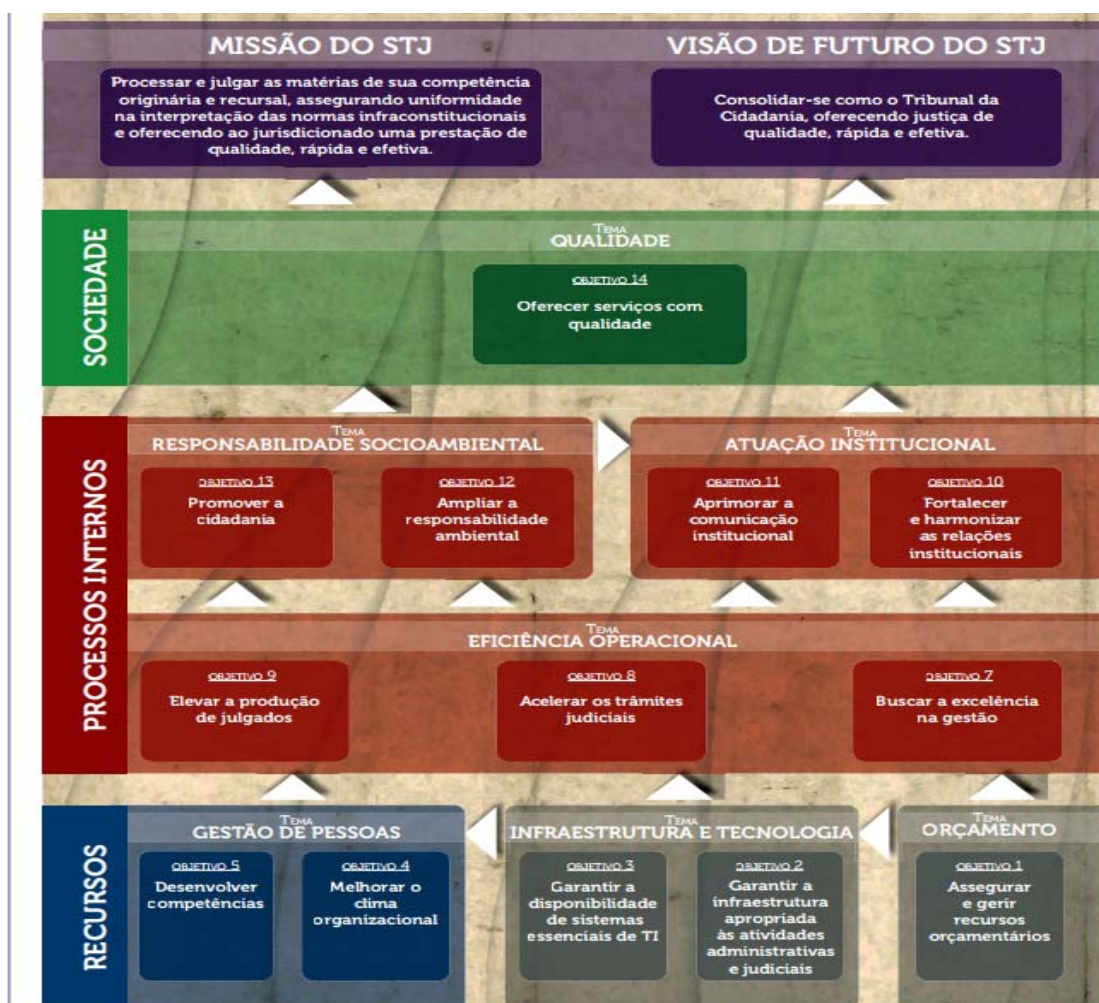


Figura 16. Mapa Estratégico- 2010-2014

O plano estratégico (2010-2014) foi norteado pelos objetivos e temas estratégicos apresentados no mapa a cima, que sinaliza os pontos de atuação em que o êxito é fundamental para o cumprimento da missão e o alcance da visão de futuro do órgão.

Dando prosseguimento ao planejamento, atualmente, vigora o Plano Estratégico 2015-2020. Foi instituído pela Resolução STJ/GP n/ 6 de 12 de maio de 2015 com base na Estratégia Nacional do Judiciário, disposto na Resolução CNJ n° 198 de 1° de julho de 2014.

O Plano STJ 2020, assim como é chamado, terá vigência de 6 anos e sua elaboração seguiu o cronograma aprovado pelo Conselho de Administração em maio de 2014. Uma das características desse plano foi a participação efetiva de uma equipe de desenvolvimento que tinha atribuições de realizar estudos e apresentar propostas para os vários elementos que compõem o Plano Estratégico para o período 2015-2020: missão, visão de futuro, valores institucionais, perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores e projetos.

Proposta pela portaria STJ n° 502, de 31 de julho de 2014, formaram-se um grupo de trabalho com 56 servidores e 20 unidades administrativas do tribunal. Realizaram 32 reuniões setoriais de agosto a outubro de 2014 o que caracterizou esse plano como um processo bem participativo.

Esse plano passou pelas seguintes etapas de construção:

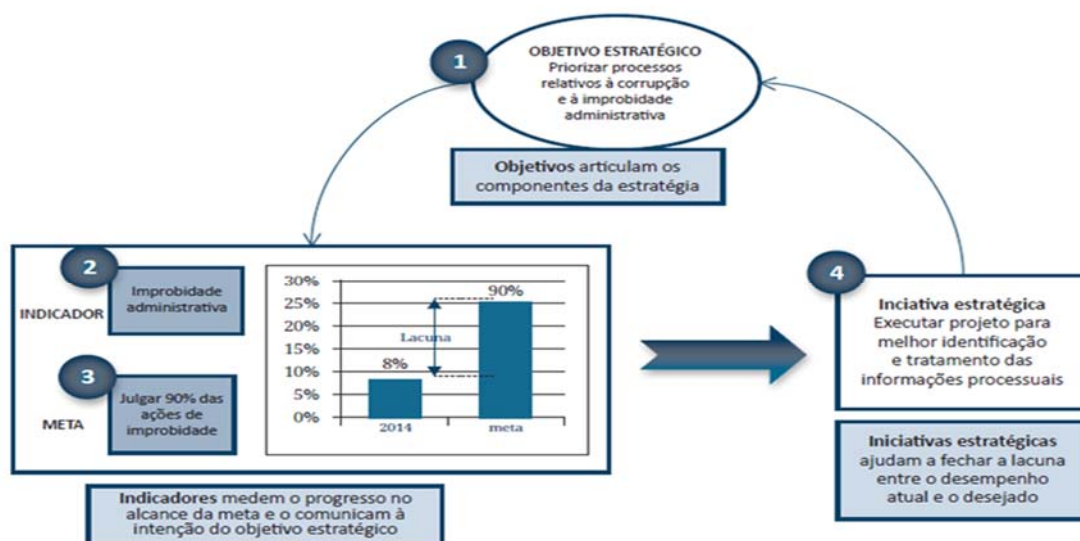
1. diagnóstico institucional preliminar com coleta de dados de servidores e entrevistas com ministros;
2. análise dos ambientes interno e externo;
3. definição da missão e da visão de futuro;
4. reavaliação dos valores institucionais;
5. identificação dos objetivos estratégicos;
6. proposição de indicadores de desempenho e metas.

Após essa construção, o Plano 2020 é representado pelo Mapa estratégico abaixo com sua missão, visão e valores definidos e seus objetivos estratégicos de acordo com os indicadores da ferramenta Balanced scorecard- BSC:



Figura 17. Mapa Estratégico Plano STJ 2020- BSC

Na perspectiva desse plano cada objetivo estratégico possuirá um ou mais indicadores, e cada indicador terá suas metas (veja a Figura 18). Verificando uma lacuna entre o desempenho apresentado e a meta estipulada deverá propor uma iniciativa estratégica. A iniciativa estratégica pretende-se atuar sobre as razões dessa diferença para ajustar o desempenho dentro de um prazo estabelecido. [Veja a Figura 18 abaixo:](#)



Pelo Plano STJ/2020, uma iniciativa estratégica pode ser um projeto, um programa ou uma ação. Segundo Djalma (2004, pg.247) “um projeto pode ser considerado um trabalho com datas de início e término previamente estabelecidas, coordenador responsável, resultado final predeterminado e no qual são alocados os recursos necessários ao seu desenvolvimento. ”

Entende-se projeto como um esforço temporário, com início e fim definidos, cujo objetivo é criar produtos, serviços ou resultados exclusivos por meio de atividades planejadas, executadas e controladas, utilizando recursos humanos, materiais e financeiros específicos. (PLANO STJ/2020)

Já o programa é o conjunto de projetos homogêneos quanto ao seu objetivo maior, em uma segunda concepção de programa como ação institucional contínua que traduz políticas de atuação e contribui diretamente para o alcance de um indicador. (Djalma,2004; Plano STJ 2020). E por fim as ações são de rápida implementação e envolvem uma pequena quantidade de recursos. [Veja a Figura 19 abaixo:](#)

PERSPECTIVA SOCIEDADE

OBJETIVO: OFERECER SERVIÇOS COM QUALIDADE

Indicador:

Satisfação do cidadão: mede o percentual de satisfação dos usuários externos com os principais serviços e infraestrutura oferecidos, por meio de questionário disponibilizado na internet.

META	OBTER, ANUALMENTE, NO MÍNIMO, 80% DE SATISFAÇÃO DO CIDADÃO.					
	META DESDOBRADA					
LB/2013	2015	2016	2017	2018	2019	2020
79%	80%	80%	80%	80%	80%	80%

PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

OBJETIVO: BUSCAR EXCELÊNCIA NA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL

Indicadores:

Agilidade no julgamento: mede o percentual de processos (originários e recursais) baixados no mês da medição que tramitaram em até 1 ano.

META	AUMENTAR PARA 65% O PERCENTUAL DE PROCESSOS BAIXADOS EM ATÉ UM ANO, ATÉ DEZ/2020.					
	META DESDOBRADA					
LB/2013	2015	2016	2017	2018	2019	2020
61,2%	62%	62,5%	63%	63,5%	64%	65%

No período 2010-2014, o STJ manteve 30 projetos em sua carteira estratégica, sendo 19 concluídos, 6 em andamento, 4 cancelados e 1 desmembrado, conforme a figura abaixo:

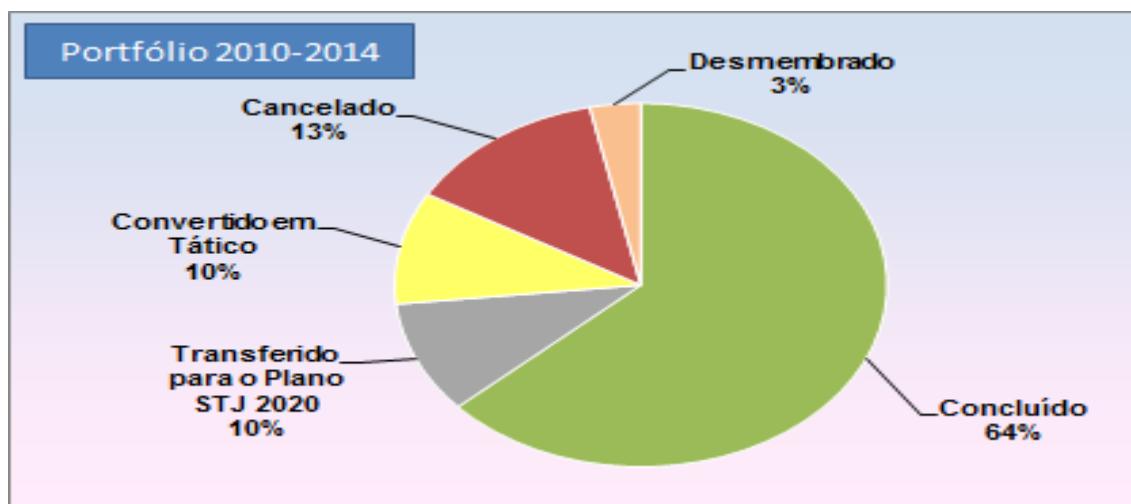


Figura20. Iniciativas Estratégicas – 2010-2014. Fonte: STJ.

Os principais desafios vivenciados e relatados pelos gestores de projetos à Coordenadoria de planejamento estratégico, são o cumprimento de prazos, a definição de escopo e pequenas equipes para conduzir os projetos, relata a Coordenadora Elaine Nóbrega.

Ela ainda relata que os atrasos nos projetos ocorrem por erros nas estimativas de duração das tarefas e ainda pela concorrência do projeto com as atividades diárias. “Por vezes surgem outras prioridades em paralelo e intercorrências”, cita.

Outro ponto de dificuldade para implementação de um projeto em âmbito do STJ é a definição clara do escopo, característica da fase da iniciação dos projetos. Como é uma etapa complexa a equipe técnica encontra dificuldades em definir todos os requisitos dos produtos e serviços que serão implementados. “Não é incomum redefinições de escopo na fase de execução, ocasionando retrabalhos”, diz a coordenadora.

A coordenadora aponta que as equipes para os projetos são reduzidas, a informática além de implementar as soluções precisa manter o legado existente e a limitação de recursos tem como consequência necessidade de extensão de prazos ou redução de escopo. Agravando-se a implementação de um projeto.

Como mostra no gráfico acima 10% dos projetos do Plano 2010-2014 foram transferidos para a gestão seguinte – Plano STJ 2020. Conforme a Coordenadora, a alternância de gestão de presidência a cada biênio não é um fator tão impactante para a continuidade dos projetos. A tabela abaixo exemplifica a continuidade dos projetos em relação a gestões diferentes.

Gestão	% de continuidade
2004-2006	16%
2006-2008	33%
2008-2010	47%
2010-2014	10%

Figura. 21. Fonte. STJ

Já o Senhor Rubens César, Secretário Judiciário, relata que “a alternância na Presidência às vezes dificulta o projeto, pois dependendo da sua natureza pode acontecer de a nova direção do tribunal “não concordar” com o escopo ou o jeito como está sendo desenvolvido o projeto.” E assim cancelá-lo.

No entanto, um fator que contribui para a continuidade é a vigência de 6 anos do Plano Estratégico instituído pela Resolução CNJ n° 198, de 1° de julho de 2014, contrapondo às gestões de presidências que possuem no máximo 2 anos.

3.2.2 Alinhamento Estratégico - Resultados

No STJ o plano estratégico é desdobrado no plano tático para as diversas unidades administrativas, por meio de projetos específicos denominado Alinhamento Estratégico. Esse alinhamento visa ao entendimento dos objetivos e indicadores estratégicos, com a identificação de objetivos setoriais, processos de trabalho, indicadores e ações de forma que essas unidades possam visualizar mais claramente sua contribuição para a estratégia institucional.

O Alinhamento Estratégico do STJ utiliza-se como ferramenta o “Radar Estratégia” para monitoramento do desempenho obtidos a partir de seis critérios:

- **Produtividade** – diz respeito à contribuição específica da unidade para a estratégia institucional, ou seja, aspectos diretamente relacionados ao negócio setorial.
- **Competências** – está voltado aos indicadores estratégicos desdobrados do objetivo “Aprimorar competências”.
- **Retenção de Talentos** - está voltado aos indicadores estratégicos desdobrados do objetivo “Atrair e reter talentos”.

- **Governança** – traduz-se pela verificação da qualidade dos mecanismos dos controles internos administrativos da unidade, com relação ao ambiente, aos riscos, aos procedimentos, à informação e comunicação e ao monitoramento, a partir de questionário padronizado.
- **Orçamento** – está voltado aos indicadores estratégicos desdobrados do objetivo “Assegurar e gerir o orçamento”.
- **Sustentabilidade** – mede a aderência ao Plano de Logística Sustentável do STJ - PLS.

Os seis critérios apresentados recebem pesos diferenciados na mensuração, conforme se observa na imagem a seguir:



Figura 22. Fonte: AMG- STJ

Nem todas as unidades do tribunal estão alinhadas ao Plano 2020, estão em desenvolvimento, dentre as unidades que estão alinhadas ao planejamento institucional são a Secretaria Judiciária, a Secretaria de Jurisprudência, a Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica, a Secretaria de Comunicação Social e a Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação.

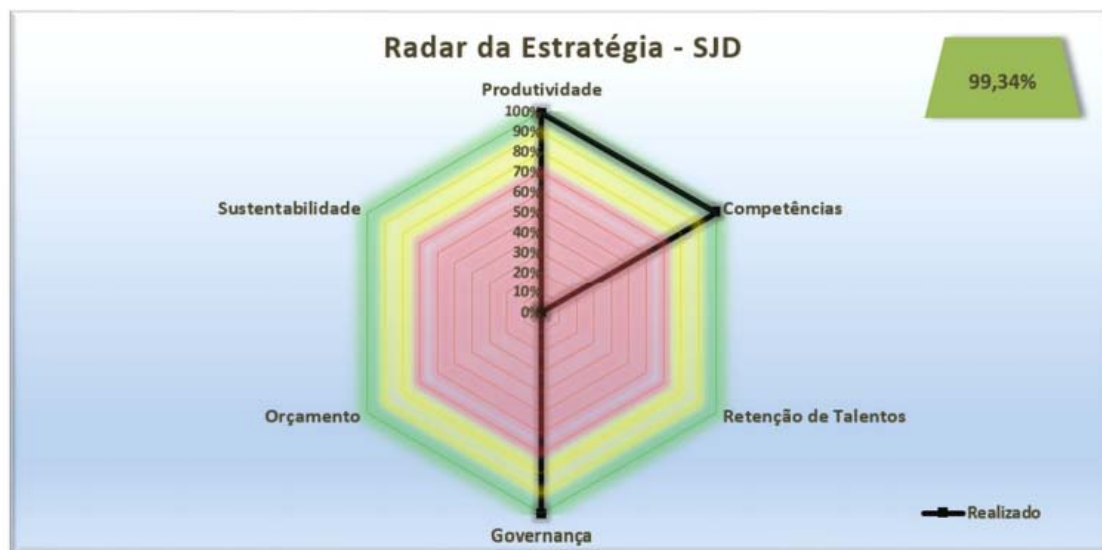
Como forma de exemplificar o sucesso do desdobramento do planejamento estratégico para as unidades do tribunal, destaca-se alguns índices consignados pela Secretaria Judiciária – SJD, unidade responsável pelo processamento inicial dos feitos, que iniciou seu Alinhamento Estratégico institucional em 2012.

Índices em 2014- SJD
- Satisfação do usuário: 99,99%
- Conformidade na digitalização de processos recursais: 96,96%
- Conformidade nos trâmites iniciais do processo judicial: 98%
- Conformidade na autuação e classificação de processos originários: 99,87% e 99,96% respectivamente
- Atendimento à demanda (processos protocolados x processos distribuídos): 99,26%

Figura 23. Relatório de Gestão 2014

Em entrevista com a Coordenadora de Planejamento Estratégico, a Senhora Elaine Nóbrega, constatou-se que o destaque da Secretaria Judiciária frente ao Alinhamento Estratégico deve-se ao comprometimento da unidade e de seus colaboradores e ela assinala alguns fatores que contribuíram:

- percentual consolidado do radar (99,34%), que pode ser atribuído ao amadurecimento da unidade para a gestão por resultados, a partir do monitoramento de indicadores e busca pelo alcance de metas;



Legenda: (válida a partir de jul/2015)

Situação ótima	A partir de 95%
Situação aceitável	Entre 80 e 94,99%
Situação crítica	Abaixo de 80%
Não mensurado	Sem mensuração no período devido
Não aplicável	Sem meta ou em estudo

¹ Figura 24. Radar Estratégia-SJD

- percentual de relatórios de desempenho setorial elaborados, onde verificou-se o comprometimento dos gestores da unidade em mensurar e registrar os resultados trimestrais em relatórios, com as devidas análises críticas pontuando dificuldades e apontando alternativas para solução de problemas;

- evolução da produtividade, tendo sido verificada a constância de resultados da SJD entre os vários ciclos trimestrais naquele ano, ao contrário da queda no percentual de produtividade, observada nas demais unidades alinhadas.

Foi entrevistado o Senhor Secretário da Secretaria Judiciária desta Corte com a seguinte pergunta: “A Secretaria Judiciária tem-se destacado com o melhor desempenho no alinhamento estratégico durante o ano de 2015, reconhecido pela Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica. Na sua opinião, o que tem contribuído para esse reconhecimento? ” Em sua resposta, Sr. Rubens César, destacou “o fato de a direção da SJD estar monitorando o ambiente tanto externo como interno, além do comprometimento dos gestores, o que tem conseguido sensibilizar os servidores. ”

Ao final de 2015, o Tribunal obteve média de 82,85% no radar da estratégia índice considerado aceitável conforme metodologia adotada para o alinhamento das unidades ao Plano STJ 2020. Ressalta-se que apenas 5 unidades, conforme dito anteriormente, possuem seu planejamento setorial e estão formalmente alinhadas ao planejamento institucional. Portanto, esse índice foi aferido pelo Radar da Estratégia dentre essas unidades.

Os resultados aferidos com os planejamentos setoriais são monitorados e formalizados por meio de relatórios de desempenho trimestrais, os quais subsidiam reuniões de análise tática (RATs). Esses resultados são divulgados para conhecimento de todos.

O primeiro ano (2015) de vigência do Plano STJ 2020 teve situação aceitável, com 91% de cumprimento, de acordo com o Relatório de Desempenho de 2015 do STJ.

Movimentação Processual (jan a dez)	
Distribuídos	332.905
Julgados	358.813
Baixados	341.536
Acervo	373.534

Figura 25. Relatório de Desempenho 2015

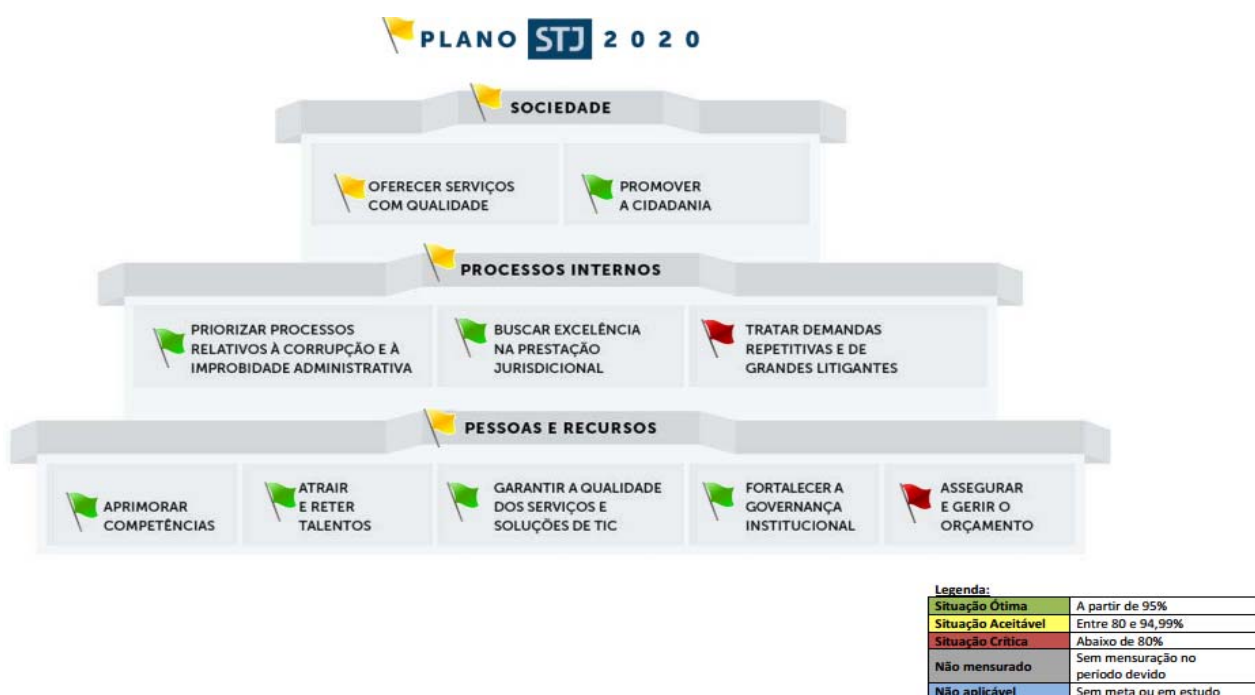


Figura 26. Relatório de Desempenho 2015.

Em atenção à tabela, aos indicadores de desempenho visualizado no mapa acima e segundo o Relatório de Desempenho de 2015, o objetivo estratégico *buscar a excelência na prestação jurisdiccional* teve resultados expressivos, com 98,85%, superando em 6 % o período anterior.

Alguns indicadores superaram as respectivas metas estabelecidas: Agilidade no julgamento, em 12%, Atendimento à demanda, em 8% e Processos antigos recebidos em 2011 com primeira decisão, em 10%. Demonstra-se assim que não apenas o Tribunal julgou mais processos do que os recebidos no exercício, como continuou a se desonerar de processos pendentes, reduzindo seu estoque em 8%. Ao atingir essas metas, o Tribunal materializa a “efetividade” que é parte intrínseca de sua missão.

A coordenadora de Planejamento estratégico, Sr. Elaine Nóbrega, relata que o Tribunal tem envidado esforços para manter a excelência na prestação jurisdicional e lembra dos dados de acompanhamento de setembro de 2015 até setembro de 2016 que se mantém o cumprimento de 92% para o referido objetivo estratégico com base na média entre os resultados aferidos dos indicadores que o compõe (Agilidade no julgamento, Atendimento à demanda, Congestionamento, Processos antigos com primeira decisão). “Tal resultado é salutar principalmente se considerarmos o aumento de julgados com diminuição do acervo tramitando”, ressalta.

Já o Secretário Judiciário, Sr. Rubens César, concorda com os esforços direcionados para tal finalidade mas lembra que ainda há dificuldades a ser enfrentadas. “Considero o STJ tem envidado esforços para tal fim. Ocorre que há empecilhos no caminho, tais como falta de estrutura tanto de pessoal como de recursos financeiros.”

Quanto ao objetivo *priorizar processos relativos à corrupção e improbidade administrativa* o resultado ficou em 99,57%, cuja prioridade dada a esse alvo contribui para a visão positiva que o cidadão tem do Tribunal da Cidadania.

A queda no Índice de satisfação do cidadão, que já havia sido relatada ao final do 3º trimestre, não permitiu que o resultado da perspectiva Sociedade retornasse à situação ótima do 1º semestre, a despeito da superação do objetivo de *promover a cidadania*, cujo indicador superou a meta em 5,76%, demonstrando que há grande e constante demanda da sociedade de interação com o STJ.

Em relação ao objetivo *assegurar e gerir o orçamento*, ressalta-se o desempenho do índice de execução orçamentária que ficou em 83,88%, refletindo principalmente o empenho do STJ de controlar ao máximo os gastos, em apoio à Administração Federal, em especial em novos investimentos.

Destaca-se, ainda, o grande aproveitamento do conhecimento de servidores por meio das Ações de educação, como o programa *Aprimore STJ*, promovidas com instrutores internos. Em 2015, 71,43% dos eventos foram tutorados ou facilitados por servidores, baseado também em decisão da alta administração de otimizar os gastos com capacitações. Ressalta-se que, no geral, 75% dos indicadores tiveram resultados ótimos.

As metas nacionais do Poder Judiciário atribuídas ao STJ em 2015, conforme figura abaixo, estão alinhadas aos indicadores estratégicos citados, na figura 23 deste trabalho. Conforme Relatório de Desempenho de 2015 disponibilizado pelo STJ, das 13 metas, computando os desdobramentos de algumas delas, acompanhadas pelo Tribunal no exercício

de 2015, 06 foram plenamente cumpridas. Dentre essas cumpridas 02 são metas específicas para o STJ – Congestionamento e Agilidade no julgamento.

METAS NACIONAIS PARA 2015

META 1 – Julgar mais processos que os distribuídos (Todos os segmentos)
META 2 – Julgar processos mais antigos - Identificar e julgar, até 31/12/2015, pelo menos: • No Superior Tribunal de Justiça, 99% dos processos distribuídos até 31/12/2010 e 90% dos processos distribuídos em 2011;
META 4 – Priorizar o julgamento dos processos relativos à corrupção e à improbidade administrativa- No Superior Tribunal de Justiça, 90% das ações de improbidade administrativa e das ações penais relacionadas a crimes contra a Administração Pública distribuídas até 31/12/2012 e 60% das distribuídas até 31/12/2013.
META 6 – Priorizar o julgamento das ações coletivas - Identificar, a partir de 2015, no Superior Tribunal de Justiça, os recursos oriundos de ações coletivas e priorizar o seu julgamento.
META 7 – Priorizar o julgamento dos processos dos maiores litigantes e dos recursos repetitivos - No Superior Tribunal de Justiça, reduzir o tempo médio da afetação à publicação do acórdão dos recursos repetitivos para 180 dias;

Figura 27. Metas Nacionais para 2015 – Fonte. CNJ

Destaca-se que o aumento da demanda ao judiciário representou um acréscimo de 9% nos casos novos em 2015. O Tribunal respondeu com um incremento de 25% na produtividade de julgados. Tal fato refletiu na significativa superação da **meta 1**, que representa o indicador Atendimento à demanda, demonstrando que a Corte não apenas está conseguindo tratar os processos que entram, mas também atuar para reduzir o acervo, fato que não ocorria nos últimos 4 anos. Segundo o Relatório de Metas Nacionais de 2015- CNJ, o STJ julgou 27.571 processos a mais do que foi distribuído ao Tribunal, pode ser visto na figura 22, atingindo 108,35% de cumprimento da **meta 1**.

Visando cumprir a meta 2, o STJ, para os processos distribuídos até 31/12/2010, julgou 152.471 processos do passivo de 165.054 processos (93,31% de cumprimento da meta). Quanto aos processos distribuídos em 2011, o STJ julgou 122.587 do passivo de 137.627 processos (98,97% de cumprimento da meta).

Dessa forma, para reduzir o estoque de processos por meio da **meta 2** de 2015 o STJ terminou o ano de 2015 com 27.623 processos pendentes de julgamentos do período de processos distribuídos até 31/12/2010, conforme dados do CNJ.

Em cumprimento da **meta 4**, foram julgados 75,04% dos 11.615 processos distribuídos até 2013 de combate à corrupção. Desses, a maioria (10.985) era relativa a crimes contra a administração pública e foram julgados 8.289 processos, o que representa 75,46% de julgamento. Em relação à improbidade administrativa foram 630 distribuídos até 2013 e deles foram julgados 427, o que representa 67,78%, conforme dados do CNJ.

A resposta do STJ ao macrodesafio de realizar a Gestão das demandas repetitivas, representada pela meta 7, também pode ser demonstrada em números: a redução de 16,5% no tempo médio para julgamento de um recurso paradigma (de 297 para 248 dias) traz impacto direto para os milhares de processos que aguardam o posicionamento do STJ em todo o Brasil. Mas não bateu o prazo de 180 dias, conforme a **meta 7**.

Quanto a **meta 6**, o STJ passou a priorizar a partir de 2015 os recursos oriundos de ações coletivas e dando-lhes a devida atenção ao seu julgamento.

A Agilidade no julgamento, meta específica para o STJ no objetivo buscar excelência na prestação jurisdicional, apresentou desempenho excelente no período. A quantidade de processos que são baixados em menos de 1 ano alcançou resultado de 69,54%, suplantando a meta de 62%. Esse resultado se deu pelo trabalho de triagem do AResp que fez com que 32% dos processos não necessitassem ir a gabinetes de ministros, conseguindo uma redução de 18% do número de distribuídos se comparado a 2014, conforme relatório de desempenho de 2015 – STJ.

Em 2015, no IX Encontro Nacional do Poder Judiciário realizado pelo CNJ, o STJ recebeu o Selo Diamante do Justiça em números pela excelência em informar tempestivamente e com correção estatísticas relevantes e necessárias sobre o funcionamento das ações judicantes do Tribunal.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O CNJ órgão de atuação administrativa do Judiciário tem contribuído para a mudança de concepção de gestão nos tribunais. Percebe-se que o conselho tem envidado esforços para o direcionamento de tal finalidade.

Apesar do STJ ter iniciado por conta própria a ideia de planejar em 1998, a modernização do planejamento estratégico se firmou com a institucionalização de normativas referentes ao assunto. O ponto inicial foi em 2007 com a obrigatoriedade da organização de unidade administrativa competente para a elaboração de estatística e plano de gestão estratégica para os Tribunais.

No caso do STJ, observa-se resultados satisfatórios quanto ao planejamento a longo prazo. O fortalecimento da atividade jurisdicional tem sido o foco daquela corte e o planejamento estratégico em números tem-se demonstrado positivo. Em 2016, a Corte já baixou 330 mil processos, número maior que o total de casos recebidos (326.907) no mesmo período, reduzindo assim o estoque registrado no fim do ano de 2015 (373.534.)

Portanto, o STJ tem contribuído para a excelência na prestação jurisdicional tornando-se modelo de gestão para os demais órgãos do Judiciário e da administração pública.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Nelma Fontana – 3 ed. Brasília: Vestcon, 2011.

BALANCED SCORECARD (**análise e aplicação**) <http://www.portal-administracao.com/2014/03/o-que-e-balanced-scorecard-bsc.html>. Acesso: 28/11/2016.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações. Da intenção aos resultados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de Administração: manual Compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma Rebouças de – **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas** – são paulo : atlas, 2003.

PORTO, Cláudio (org.) – **Introdução ao Planejamento Estratégico Corporativo** – Brasília Mimeo, Macroplan Prospectiva & Estratégia, 1998.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PMELINK. **Como fazer benchmarking**. Acesso em: 16/11/ 2016.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico Público ou Privado: Guia para Projetos em Organizações de Governo ou de Negócios**. São Paulo: Atlas, 2011.

RIBEIRO, Anderson Frazao. OLIVEIRA, Cybele Vasconcelos. AMORIM Jessica. RIBEIRO, Osvaldo Hugo. SANTOS, Richardson Dantas. **Planejamento Estratégico: Elaboração, Implementação e Controle**. 2011. Disponível em: < <http://www.ebah.com.br/content/ABAAe5y4AI/planejamento-estrategico>>. Acesso em: 14/11/2016.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Resolução CNJ nº 49, de 18 de dezembro de 2007 - Dispõe sobre a organização de **Núcleo de Estatística e Gestão Estratégica nos órgãos do Poder Judiciário** relacionados no Art. 92 incisos II ao VII da Constituição da República Federativa do Brasil.

RESOLUÇÃO CNJ nº 70, de 18 de março de 2009 (Revogada) - Dispõe sobre o **Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário** e dá outras providências.

RESOLUÇÃO CNJ nº 198, de 16 de junho de 2014 - Dispõe sobre o **Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário** e dá outras providências.

RESOLUÇÃO n. 6 de 12 de maio de 2015 - Dispõe sobre o **Plano Estratégico do STJ** para o período 2015-2020.